



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

RICHARD GADYBERTO ALMEIDA DA SILVA

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS:  
Sua eficácia em uma agência do Banco do Brasil S.A.**

Rio Branco – AC

2012

RICHARD GADYBERTO ALMEIDA DA SILVA

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS:  
Sua eficácia em uma agência do Banco do Brasil S.A.**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Esp. Marcos Ozório de Almeida

Rio Branco – AC

2012

Silva, Richard Gadyberto Almeida da.

A Avaliação de Desempenho por Competências: Sua eficácia em uma agência do Banco do Brasil S.A. / Richard Gadyberto Almeida da Silva. – Rio Branco, 2012.

97 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2012.

Orientador: Prof. Esp. Marcos Ozório de Almeida, Departamento de Administração.

1. A Inserção do Conceito de Competências no Âmbito Organizacional. 2. A Avaliação de Desempenho. 3. A Avaliação de Desempenho por Competências. I. Título.



**RICHARD GADYBERTO ALMEIDA DA SILVA**

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS:  
Sua eficácia em uma agência do Banco do Brasil S.A.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
aluno

**Richard Gadyberto Almeida da Silva**

Esp. Marcos Ozório de Almeida  
Professor-Orientador

Esp. Marcos Ozório de Almeida  
Professor-Examinador

Rio Branco (AC), 09 de abril de 2012

## DEDICATÓRIA

À minha esposa e às minhas filhas, cujo apoio incondicional foi fundamental para o alcance da vitória neste grande desafio em minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, fonte maior de inspiração; a minha esposa Luziane, minha filha Natália e minha filha Alice, pelo apoio incondicional; aos familiares, pelo incentivo; aos meus orientadores, pela dedicação; aos colegas de jornada, em especial ao grande amigo Márcio Carioca, pela parceria nos momentos difíceis.

*Pessoas, muito mais que coisas, devem ser restauradas, revividas, resgatadas e redimidas: jamais jogue alguém fora.*

*Audrey Hepburn*



## **RESUMO**

O principal objetivo deste estudo foi analisar o sistema de avaliação de desempenho do Banco do Brasil S/A, a Gestão de Desempenho por Competências, segundo a percepção dos funcionários de uma agência localizada na cidade de Rio Branco, Estado do Acre. A princípio, foi apresentado o processo de avaliação de desempenho e seus objetivos. A partir dos resultados obtidos na pesquisa, realizou-se a análise do processo atual comparando a percepção dos funcionários com os objetivos do modelo. Ressalta-se aqui, que os resultados da pesquisa são representativos para uma agência localizada na cidade de Rio Branco, Estado do Acre. Na análise identificou-se a necessidade de melhorias no processo atual, com vistas a alinhar o resultado prático aos objetivos propostos pela Gestão de Desempenho por Competências. A partir da análise, também foi possível sugerir algumas melhorias no processo de avaliação de desempenho atual a fim de identificar e dar tratamento adequado aos problemas enfrentados pelo modelo, podendo tais melhorias serem aplicadas e beneficiar não somente esse, bem como outros modelos de avaliação que venham a ser implementados na organização.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Gestão por Competências, Avaliação de Desempenho por Competências.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Aplicabilidade do sistema.....	28
Gráfico 2 – Valorização do sistema.....	29
Gráfico 3 – Acordo de equipe.....	30
Gráfico 4 – Acordo modelo.....	31
Gráfico 5 – Acompanhamento .....	32
Gráfico 6 – Avaliação diária.....	33
Gráfico 7 – <i>Feedback</i> diário.....	34
Gráfico 8 – Desenvolvimento profissional.....	35
Gráfico 9 – Conhecimentos.....	36
Gráfico 10 – Habilidades.....	37
Gráfico 11 – Atitudes.....	38
Gráfico 12 – Avaliação geral.....	39
Gráfico 13 – Comprometimento.....	40
Gráfico 14 – Planejamento de carreira.....	41
Gráfico 15 – Identificação de funcionários.....	42
Gráfico 16 – Nomeação de cargos.....	43
Gráfico 17 – Práticas do Banco.....	44
Gráfico 18 – Sistema ideal.....	45
Gráfico 19 – Satisfação.....	46

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Aplicabilidade .....	55
Tabela 2 – Valorização .....	55
Tabela 3 – Acordo de equipe.....	55
Tabela 4 – Acordo modelo.....	55
Tabela 5 – Acompanhamento no semestre.....	55
Tabela 6 – Avaliação diária.....	56
Tabela 7 – <i>Feedback</i> diário.....	56
Tabela 8 – Desenvolvimento profissional.....	56
Tabela 9 – Conhecimentos.....	56
Tabela 10 – Habilidades.....	56
Tabela 11 – Atitudes.....	57
Tabela 12 – Avaliação geral.....	57
Tabela 13 – Comprometimento.....	57
Tabela 14 – Planejamento de carreira.....	57
Tabela 15 – Identificação.....	57
Tabela 16 – Nomeação.....	58
Tabela 17 – Práticas.....	58
Tabela 18 – Sistema ideal.....	58
Tabela 19 – Satisfação.....	58

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	10
1.1 Formulação do problema .....	11
1.2 Objetivo geral .....	12
1.3 Objetivos específicos .....	12
1.4 Justificativa .....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	14
2.1 A INSERÇÃO DO CONCEITO DE COMPETÊNCIAS NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL.....	14
2.1.1 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: CONCEITOS E DIMENSÕES ..	17
2.2 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	18
2.3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS .....	21
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	23
3.1 Caracterização da organização, setor ou área .....	23
3.2 População e amostra ou participantes do estudo .....	23
3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	24
3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	24
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	26
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	46

# 1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas tem sofrido grandes transformações nas últimas décadas diante da visível fragilidade apresentada pelos sistemas tradicionalmente utilizados como referencial. Estes, normalmente centrados em cargos, não têm conseguido enfrentar o ambiente altamente volátil pelo qual vêm passando as organizações, notadamente as que compõem o sistema financeiro (DUTRA, HIPÓLITO e SILVA, 2000).

De acordo com Deluiz (2001), a constante busca pelo aumento da produtividade e da qualidade dos serviços oferecidos, bem como a instabilidade e a flexibilidade dos mercados, são fatores determinantes para que os trabalhadores busquem melhor qualificação. Ainda segundo Deluiz (2001), por consequência, torna-se cada vez mais freqüente a criação e implantação de modelos de formação e de gestão dos recursos humanos de uma empresa baseados em competências profissionais.

Conforme Bahry e Tolfo (2004), nesse contexto as organizações veem-se frente ao desafio de manter-se no mercado demonstrando vantagem competitiva sustentável e, para superar tal desafio, uma das alternativas têm sido a identificação de competências essenciais e a gestão de pessoas com base nas competências, visando obter diferenciação de produtos e serviços ante a concorrência. Segundo Brandão e Guimarães (2001), também fazem parte desse desafio, o desenvolvimento e a utilização de instrumentos de gestão que lhes garantam um bom nível de competitividade permanente.

Segundo Brandão e Guimarães (2001), as mais recentes propostas para a obtenção de vantagem competitiva, apesar das diferenças de ordem semântica, aparentam buscar o mesmo objetivo: gestão estratégica de recursos humanos (TAYLOR, BEECHLER e NAPIER, 1996); gestão de competências (PRAHALAD e HAMEL, 1990; HEENE e SANCHEZ, 1997); acumulação do saber (ARRÈGLE, 1995; WRIGHT, VAN e BOUTY, 1995) e gestão do capital intelectual (STEWART, 1998). Ainda segundo Brandão e Guimarães (2001), nota-se um ponto comum às

propostas citadas: a ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional.

Conforme afirma Ruas (2003), nos últimos anos a percepção e a grande utilização da noção de “competência” no contexto organizacional brasileiro têm despertado mais e mais o interesse a respeito desse conceito. Entretanto, baseado na literatura pertinente, percebe-se que esse é um assunto que suscita uma gama de divergências e obscuridade, muito mais do que propriamente uma certeza de que tal conceito venha a ser um porto seguro para a problemática que ronda os sistemas de avaliação do grau de eficiência e eficácia dos colaboradores de uma organização.

## **1.1 Formulação do problema**

O Banco do Brasil S.A. atualmente se utiliza, no processo de avaliação de seus colaboradores, do sistema denominado avaliação em 360º, ou seja, todos avaliam todos e são avaliados por todos. Tal sistema está embasado nos princípios que norteiam a Avaliação por Competências.

Estudos realizados recentemente sobre o gerenciamento de competências organizacionais demonstram que o conhecimento fruto do processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços acrescido dos valores, da cultura e competências humanas pode afetar o resultado dos negócios quando relacionados ao desempenho individual dos colaboradores (LEITE, 2004).

Para Ferreira e Orlean (2005), efetuar a gestão de competências para o desenvolvimento do capital humano através da valorização dos recursos intangíveis das organizações tornou-se uma importante estratégia para gerar vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

A ampliação do conhecimento sobre processos de gestão de competências para a aplicação em programas organizacionais é ressaltada por Gramigna (2002) quando afirma que o processo de pesquisa sobre a gestão de competências visa proporcionar à organização conhecimentos que possam melhorar

a gestão para uma valorização dos talentos individuais bem como o aumento de seus resultados e a maximização dos lucros.

Levando-se em conta as considerações dos autores citados acima, percebemos que a avaliação por competências busca essencialmente, fornecer subsídios às organizações os quais possam, mediante os resultados apresentados, proporcionar a alavancagem dos negócios valorizando-se o chamado “capital humano” de acordo com o desempenho de seus colaboradores em suas respectivas competências. Entretanto, percebe-se que nem sempre os colaboradores de determinadas organizações mostram-se satisfeitos com tal sistema, por diversos motivos, tais como: utilização da ferramenta com caráter punitivo, falta de transparência no processo, ausência de *feedback* adequado, uso da ferramenta para favorecimento de uns em detrimento de outros, etc.

## **1.2 Objetivo geral**

Avaliar a eficácia do modelo de Gestão e Avaliação por Competências, aplicado no universo de uma determinada unidade do Banco do Brasil, sob a perspectiva de seus colaboradores.

## **1.3 Objetivos específicos**

- a) Identificar, à luz do referencial teórico sobre o tema, os pontos positivos e negativos do modelo de Gestão e Avaliação por Competências, utilizado no Banco do Brasil;
- b) Analisar o grau de satisfação dos colaboradores com relação ao modelo de gestão e avaliação atualmente utilizado em uma unidade do referido banco;
- c) Identificar os possíveis motivos que possam levar os colaboradores a demonstrarem insatisfação e/ou satisfação com o referido modelo;

- d) Reunir sugestões que possam contribuir para a melhoria do modelo de gestão e avaliação utilizado.

## **1.4 Justificativa**

À medida que o sucesso das organizações passa a depender cada vez mais da valorização do capital humano, essas passam a utilizar-se de diversas ferramentas para promover a mensuração da capacidade de seus colaboradores em dar respostas aos objetivos definidos em suas estratégias organizacionais. Uma dessas ferramentas é a avaliação de desempenho.

Tal instrumento deve ter como premissa básica a orientação para se chegar aos objetivos determinados, bem como avaliar competências de forma individual, proporcionando desenvolvimento profissional, além de promover o alinhamento entre os objetivos pessoais e organizacionais.

O ato de se avaliar desempenho profissional está muito além do simples estímulo salarial, mas muito mais relacionado a questões que remetem ao desenvolvimento do indivíduo e da própria organização, possibilitando aos seus gestores mediante a mensuração do desempenho, decidir sobre itens relevantes, quais sejam as promoções, os ajustes salariais, dentre outros.

No Banco do Brasil S.A., a prática de avaliar colaboradores data de mais de 40 anos, sendo buscado por essa instituição sempre um modelo que se adequasse aos objetivos organizacionais, bem como fizesse justiça aos colaboradores. Já a partir do ano de 2006, o Banco do Brasil S.A. passou a utilizar a avaliação de desempenho por competências no intuito de promover a integração entre desempenho e desenvolvimento profissional, valorizando a participação e o envolvimento de seus colaboradores no referido processo.



## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para a consecução da proposta inicial desse estudo, o qual trata da observação de um modelo de avaliação por competências, há a necessidade de aprofundamento em alguns conceitos sobre o referido tema. Neste item serão abordados referenciais sobre a gestão por competências, a inserção do conceito de competências e seus referenciais no ambiente organizacional, passando pelas competências individuais, a avaliação de desempenho e por fim, a avaliação de desempenho por competências.

### **2.1 A INSERÇÃO DO CONCEITO DE COMPETÊNCIAS NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL**

De acordo com Zarifian (2001), a sociedade atual vive um período de constantes transformações decorrentes da inserção de novas tecnologias e modelos de gestão, onde tais mudanças são norteadas pela necessidade das organizações em superar a concorrência, promovendo agilidade e inovação constantes.

A forma como as organizações promovem a gestão de pessoas tem sofrido muitas transformações no contexto mundial, as quais têm sido impulsionadas justamente pela insuficiência e ineficácia de modelos tradicionais na proposta de atender as necessidades e expectativas das empresas e de seus colaboradores (DUTRA, 2008).

Dutra (2008) destaca algumas mudanças na forma de gerir pessoas, dentro dessa nova perspectiva organizacional:

a) alteração de perfil: as empresas passam a exigir das pessoas um perfil mais autônomo e empreendedor, deixando de lado a disciplina e a obediência. Para tanto, houve a necessidade de mudanças na cultura organizacional, gerando o estímulo e o apoio às pessoas na busca de resultados para a empresa;

b) deslocamento do foco: nesse sentido, a organização deixa de controlar as pessoas passando a incentivá-las na busca de seu desenvolvimento profissional, fazendo com que as mesmas venham a gerir suas relações tanto com a empresa quanto com a sua própria carreira;

c) destaque para a relevância das pessoas: há a valorização do comprometimento com a empresa, transformando-o em vantagem competitiva ímpar, explorando todo o potencial criativo de seus colaboradores e sua capacidade de agir e atuar sobre o contexto organizacional.

Dutra (2008) enfatiza:

“as empresas que estão obtendo bons resultados na gestão de pessoas têm aplicado os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional, de forma a permitir que o gestor avalie os riscos e acompanhe os resultados de suas decisões.”

Dessa maneira, o conjunto de práticas e políticas de gestão de pessoas deve possuir os seguintes requisitos:

a) Integração mutua, onde o gestor deve avaliar os desdobramentos de uma decisão relativa à remuneração com relação aos demais aspectos de gestão de pessoas na organização;

b) Integração com a estratégia organizacional, na qual as práticas de RH devem estar alinhadas aos objetivos da organização;

c) Integração com as expectativas das pessoas, onde política e práticas de RH devem estar alinhadas com as expectativas das pessoas.

Existem hoje três mudanças no conteúdo do trabalho que colaboram para a inserção do modelo de competência dentro das organizações, conforme explicado por Zarifian (2001):

a) Noção de evento: trata-se de um acontecimento parcialmente imprevisto ou inesperado, causando desequilíbrio no processo de produção, superando sua capacidade normal. Tal evento faz com que as competências profissionais deixem de ser medidas através de tarefas pré-definidas, havendo a

necessidade das mesmas enfrentarem os eventos de maneira responsável, provendo as soluções para os problemas gerados por ele;

b) Noção de comunicação: a qualidade das interações passa a ser fundamental na melhoria do desempenho organizacional. A comunicação deve ser um instrumento de compreensão mútua, avaliando as ações em função do entendimento, promovendo acordos em torno dos objetivos da ação assumidos em conjunto e ainda compartilhar normas mínimas de justiça que permitam o acesso igualitário à informação;

c) Noção de serviço: pressupõe que trabalhar é gerar um serviço, o qual beneficiará clientes internos e externos, sendo a razão da sobrevivência da organização. Tal diretriz servirá como norteamento para toda a organização e em todas as suas ações, utilizando-se da comunicação, que se torna fundamental.

Diante desses conceitos abordados por Zarifian (2001), observa-se que o trabalho deixa de ser apenas um conjunto de tarefas relacionadas a um cargo, passando a ser uma consequência da competência desenvolvida pelo indivíduo diante das situações de mudança e complexidade na área profissional.

Outras duas dimensões ligadas às mudanças no ambiente do trabalho são incluídas por Fleury e Fleury (2006):

a) Âmbito da atuação: trata-se do posicionamento da organização (local, regional, nacional ou global). Nesse contexto, a globalização tem papel influenciador significativo no processo de formação e competências, tanto no âmbito da organização quanto junto ao indivíduo;

b) Visão estratégica: tal visão deve atuar em todos os níveis da organização, tornando-se parte das competências do indivíduo e deixando de ser privilégio da minoria localizada na cúpula.

A crescente instabilidade da atividade econômica, a volatilidade das relações das empresas com seus mercados e clientes, além da intensificação das estratégias de customização, são fatores que denotam relevância na construção da noção de competência (RUAS, 2005).

Diante dessa nova perspectiva, o trabalho recebe uma conotação mais diferenciada e fluída, em detrimento de uma disposição estável e previsível, “na qual os processos de previsão tendem a serem mais focados naquilo que deve ser obtido com o trabalho (seu resultado), do que na forma como deve ser feito (processo)” (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

De acordo com Dutra (2008), a geração e a manutenção do comprometimento das pessoas dentro da organização é hoje o grande desafio da gestão de pessoas, o que apenas se torna possível se essas perceberem que a sua relação com a organização agrega algum valor.

Gramignia (2002), enfatiza que a gestão por competências deve estimular os funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais, enfatizando a responsabilidade do indivíduo no seu desenvolvimento profissional.

Partindo dessa premissa, a gestão de pessoas com foco em competências surge como um modelo capaz de atender a essa necessidade.

### 2.1.1 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: CONCEITOS E DIMENSÕES

Fleury e Fleury (2006, p.26) explicam que competência:

É uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O oposto, ou seu antônimo, não implica apenas a negação dessa capacidade como guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a indicar que a pessoa se encontra, ou brevemente se encontrará, marginalizada dos circuitos de trabalho e do reconhecimento social.

Conforme afirmam Fleury e Fleury (2006), as organizações passaram, durante os anos 90, a promover o alinhamento definitivo das políticas de RH às estratégias empresariais, incorporando o conceito de competência à política organizacional, como base para o modelo de gerenciamento de pessoas, diante dos novos desafios de gestão verificados naquele período.

A partir desse momento, a noção de competência ganhou novas dimensões e significados, tanto no âmbito organizacional quanto acadêmico, deixando de estar simplesmente relacionado ao conceito de qualificação, o qual, segundo Ruas (2005), está inserido em um debate “contextualizado num ambiente de emprego formal, trabalho predominantemente industrial, sustentado por atividades em geral previsíveis e de forte base sindical”. Essa visão da qualificação denota o seu caráter de previsibilidade nos processos de capacitação.

Dentro do contexto das competências organizacionais, Prahalad e Hamel (2000), elaboraram interessante analogia comparando as competências às raízes de uma árvore, as quais oferecem à organização alimento, sustentação e estabilidade. Fleury e Fleury (2006) afirmam ainda que tais competências impulsionam as organizações e seu uso constante estimula seu fortalecimento, à medida que se otimiza o seu uso.

Em seus estudos, Ruas (2005) destaca o surgimento das competências funcionais, cuja categoria estaria situada em posição intermediária entre as competências organizacionais e as competências individuais, sendo que sua função essencial seria associada ao exercício das principais atividades coletivas da empresa.

Dutra (2002) afirma que existe um processo de troca contínuo de competências entre a organização e seus colaboradores, onde esta transfere seu arcabouço de conhecimento às pessoas, promovendo seu crescimento e sua preparação profissional e em contrapartida recebe de seus colaboradores o aprendizado, o qual capacita a organização para o enfrentamento de novos desafios.

## **2.2 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Brandão e Guimarães (2001) afirmam que a avaliação de desempenho humano ganhou maior significado com o surgimento do capitalismo e das grandes

indústrias, muito embora, já na antiguidade, mecanismos de avaliação de desempenho tenham sido utilizados para o controle dos trabalhadores.

Ainda segundo Brandão e Guimarães (2001), ao longo do século XX as técnicas de avaliação de desempenho foram sendo aperfeiçoadas, devido à necessidade das organizações em estimular o trabalhador a melhorar ou reforçar determinadas atitudes. Esse processo contou com grande apoio das Ciências Sociais.

Na visão de Dutra (2002), desempenho seria “o conjunto de entregas e resultados da pessoa para a empresa ou negócio”, o aspecto da entrega tem papel importante no processo avaliativo.

Para Marras (2000), o desempenho está diretamente ligado a duas condições básicas do ser humano, quais sejam: a motivação ou desejo de querer fazer algo e o saber ou cognição, que proporciona ao indivíduo a experiência para realizar com eficiência e eficácia determinado trabalho.

O objetivo da avaliação de desempenho seria, mediante acompanhamento periódico, analisar e comparar o resultado alcançado pelo indivíduo com o resultado esperado pela organização. Para tanto, existem hoje diversas técnicas utilizadas para tal fim.

Hipólito e Reis (2002) salientam que alguns cuidados devem ser tomados quando da realização do processo de avaliação de desempenho, notadamente a percepção dos envolvidos, cuja inobservância de tal aspecto pode vir a comprometer a precisão das avaliações.

Hipólito e Reis (2002) sugerem a adoção de alguns cuidados para a minimização do aspecto citado anteriormente:

a) Utilização de critérios de avaliação claros, negociados e legitimados, os quais se originem das necessidades da organização e reflitam sua cultura, crença, valores e objetivos;

b) Ampla e irrestrita comunicação dos objetivos da avaliação, suas etapas e impactos, de forma a deixar claro o seu significado e o resultado positivo de sua aplicação tanto para a organização quanto para as pessoas;

c) Procurar minimizar o aspecto subjetivo da avaliação, caracterizando com precisão os fatores que serão avaliados, estimulando troca de experiências entre avaliadores e estabelecendo meios de controle que venham a apontar possíveis desvios em relação ao resultado médio esperado;

d) Capacitar avaliadores e avaliados com relação à importância e utilidade dos instrumentos utilizados, assim como o funcionamento do processo e o entendimento das ações decorrentes dos resultados; Dutra

e) Demonstrar a avaliação às pessoas como ferramenta de desenvolvimento organizacional, desmistificando a relação, normalmente difundida, entre avaliação e punição;

f) Adotar um sistema de avaliação que possa ir além da dimensão unilateral e que estimule a auto-avaliação e a avaliação de múltiplas fontes.

Hipólito e Reis (2002) afirmam que, ao adotar tais cuidados, a organização de certa forma passa tranquilidade ao avaliado no que diz respeito à transparência do processo, cuja atividade assume caráter de conjunção entre avaliados e a organização, possuindo objetivos definidos em relação ao aproveitamento de seus resultados e às ações que irão se concretizar por conta do mesmo.

Ainda segundo Hipólito e Reis (2002), o modelo de avaliação de desempenho têm se firmado como uma forte tendência a ser adotada, uma vez que tal modelo se mostra adequado às necessidades de alinhamento estratégico, bem como possui maior integração com as diferentes funções da gestão de desempenho dentro das organizações.

A avaliação de desempenho vem sendo também denominada gestão de desempenho, denotando a necessidade não apenas de avaliar, mas também de gerir o desempenho, no intuito de identificar os problemas e implementar soluções para os mesmos.

Vimos até aqui que a **gestão por competências** adquiriu relevância no processo de gerir pessoas, aliada à própria **gestão do desempenho**. Portanto, veremos a seguir uma abordagem específica sobre a **avaliação de desempenho por competências**.

## **2.3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS**

De acordo com Davenport e Prusak (1998), a gestão por competência trabalha com o pressuposto de que o maior patrimônio das organizações são as competências de seus colaboradores, cuja proposta é identificar quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso da empresa, desdobrá-las em competências profissionais e desenvolvê-las junto ao quadro de pessoal.

Por outro lado, Leme (2007) afirma que a gestão de desempenho, focada em competências, permite à organização alinhar estrategicamente seus colaboradores com vistas ao atingimento dos resultados projetados, mensurando e comparando seu desempenho realizado com o resultado esperado.

Leme (2007) destaca ainda, que um grande diferencial da avaliação de desempenho por competências é proporcionar uma via de mão-dupla entre empresa e funcionário, onde a primeira tem a oportunidade única de identificar o que efetivamente representa o funcionário para a organização e qual o seu devido valor. O funcionário, por sua vez, tem a oportunidade de ver, de forma lógica e racional, o verdadeiro resultado de seu esforço e a possibilidade de ser avaliado de forma justa.

Brandão & Guimarães (1999), destacam a necessidade de associar a performance e as competências da organização com as de seus membros, baseando-se no pressuposto de que há uma influência mútua entre a competência do indivíduo e a da organização.

Gramigna (2002) cita que a avaliação de desempenho por competências assume a condição de importante instrumento na identificação de potenciais colaboradores, na promoção de melhorias no desempenho das equipes e na qualidade da relação entre colaboradores e seus superiores, além de incentivar os



mesmos a assumir a responsabilidade pelos bons resultados apresentados por eles e pela organização.

Segundo Carbone e Rufatto (2006), o conhecimento está relacionado com aquilo que se sabe. As habilidades àquilo que se sabe fazer e as atitudes àquilo que se quer fazer.

Conforme corroboram Carbone e Rufatto (2006), a Gestão por Competências busca gerenciar o *gap* ou lacuna de competências que possa eventualmente existir nas equipes, na busca da eliminação das disparidades entre o que os colaboradores são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências necessárias). Esse processo é feito à base de orientação e estímulo.

Em um processo de avaliação de desempenho por competências, pressupõe-se a identificação de necessidades de melhoria no perfil dos colaboradores, bem como a colocação destes em espaços aonde suas características pessoais, habilidades e conhecimentos venham a proporcionar maiores benefícios à organização. Nesse contexto, o papel do gestor é de fundamental importância.

Prahalad (1997) afirma que a competência do funcionário é definida na maioria das vezes pela percepção formada pelo gestor sobre o mesmo, o que pode vir a ser algo benéfico, caso a percepção seja correta. Caso contrário, isso pode causar grandes dificuldades no progresso profissional do funcionário, cujo caminho já é naturalmente difícil.

A avaliação de desempenho por competências é, portanto, importante instrumento utilizado pelas organizações na identificação das competências essenciais de seus colaboradores, suas habilidades e conhecimentos que caracterizam sua eficácia profissional, além das deficiências de qualificação para determinadas tarefas, fornecendo recursos para aperfeiçoar suas habilidades. Essa aplicabilidade resulta em um quadro de pessoal mais produtivo e mais capacitado.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

A definição do método da presente pesquisa se faz necessário, tendo em vista a necessidade de se estabelecer os tipos de abordagens, técnicas e análises utilizados para a realização do referido estudo, visando atingir os objetivos do trabalho.

#### **3.1 Caracterização da organização, setor ou área**

A pesquisa foi realizada no 2º semestre de 2011 em uma agência do Banco do Brasil S.A, localizada na cidade de Rio Branco (AC).

O Banco do Brasil S.A está instalado no estado há mais de 60 anos, há 10 anos é o banco oficial do estado; Concentra os repasses federais, os convênios, detém a concessão para pagamento dos funcionários públicos estaduais, realiza empréstimos consignados aos mesmos e é o principal agente financeiro e parceiro do Estado.

#### **3.2 População e amostra ou participantes do estudo**

A população pesquisada será de todos os colaboradores de uma agência do Banco do Brasil, exceto seus administradores.

O quadro de pessoal da agência investigada é composto pelos seguintes cargos e funções:

- ➔ Escriturários;
- ➔ Caixas-executivos;
- ➔ Assistentes de Negócios;

- Supervisor de Atendimento;
- Gerentes de Serviços;
- Gerentes de Relacionamento.

### **3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

A técnica de coleta de dados escolhida foi o questionário, conforme apêndice “A”. Segundo Roesch (1999), o questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa, como as que propõem obter a opinião de uma população.

Segundo Hair (2005), o questionário é um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos.

### **3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Os questionários foram aplicados a uma população de colaboradores de uma agência da cidade de Rio Branco (AC) e foram entregues aos participantes da pesquisa de acordo com o cronograma estabelecido.

O questionário foi elaborado utilizando como referência os principais objetivos propostos pela Gestão de Desempenho Profissional (GDP) por Competências, no intuito de observar a percepção da população pesquisada, sobre o método de avaliação utilizado na organização. Conteve questões fechadas com respostas dentro da escala Likert.

Para análise dos dados foi utilizada a distribuição de frequência associada à estatística descritiva de porcentagem. Segundo Aaker (2001) as estatísticas descritivas geralmente estão associadas à distribuição de frequência ajudando a sumarizar as informações.

Com a utilização da porcentagem foi obtida a proporção de colaboradores que estão ou não de acordo com o método de avaliação utilizado pelo Banco do Brasil e foram utilizados gráficos para facilitar a visualização dos resultados obtidos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos para cada pergunta feita através do questionário aplicado. Cada questão será seguida de comentários, e logo após teremos um gráfico para melhor ilustrar os resultados obtidos nas variáveis presentes no instrumento de pesquisa. Em relação às afirmações propostas, definimos como intervalo de concordância o total de respostas entre as opções concordo totalmente e concordo um pouco, e o intervalo de discordância o total de respostas entre as opções discordo um pouco e discordo totalmente.

A primeira variável buscava identificar se é discutida a aplicabilidade do sistema de avaliação de desempenho por competências na agência do funcionário.

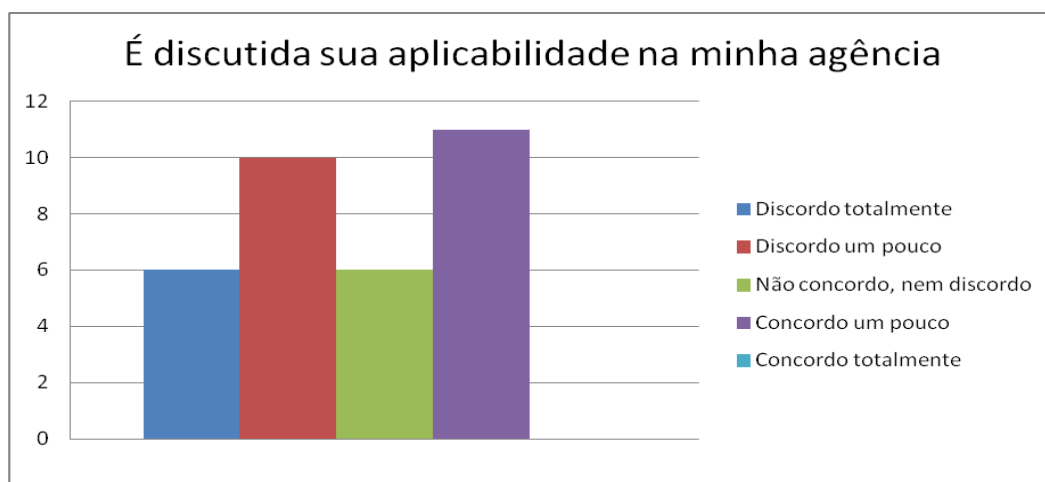
Como resultado, 0% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 33% concordam um pouco, 18% não concordam, nem discordam, 30 % discordam um pouco e 18 % discordam totalmente, conforme tabela 1.

Conforme demonstra o Gráfico 1 a maioria dos entrevistados concorda um pouco com a afirmação, num total de 11, porém houve um grande equilíbrio com a quantidade que respondeu que discorda um pouco, totalizando 10 entrevistados. Outro equilíbrio verificado nesta questão é com relação aos que não concordam, nem discordam, num total de 6, comparado aos que discordam totalmente, com o mesmo número de respostas. Entretanto, nenhum entrevistado concorda totalmente com a afirmativa. Podemos depreender, mediante os resultados, que a aplicabilidade do sistema é algo bastante controverso entre os entrevistados.

É importante ressaltar nesta questão, que a GDP por competências é um processo e como tal deve ser discutido e analisado por seus participantes. Dessa forma haverá maior possibilidade de que o mesmo seja entendido, bem executado e seus objetivos alcançados.

De acordo com Hipólito e Reis (2002) na fundamentação teórica, alguns cuidados devem ser observados em uma avaliação de desempenho, dos quais a necessidade de uma ampla e irrestrita comunicação dos objetivos da avaliação,

suas etapas e impactos, de forma a deixar claro seu significado e os resultados positivos de sua aplicação tanto para a organização quanto para as pessoas.



**Gráfico 1 – Aplicabilidade do sistema**

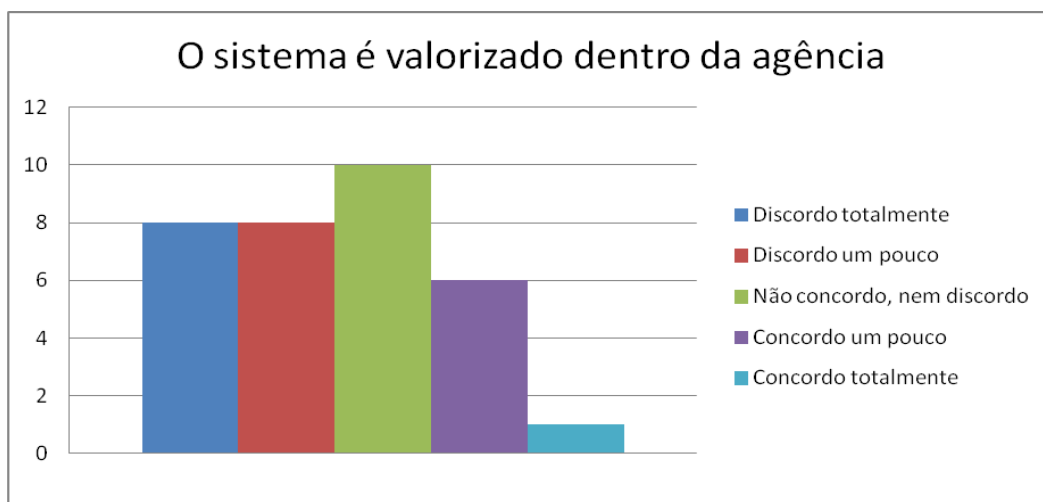
A próxima variável analisa se o sistema é valorizado dentro da agência. Nesse sentido, 3% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 18% concordam um pouco, 30% nem concordam, nem discordam, 24% discordam um pouco e 24% discordam totalmente, conforme tabela 2.

Observando o gráfico 2, verificamos que a maioria dos entrevistados não concorda, nem discorda, num total de 10 respostas, porém não caracterizando uma ampla maioria, uma vez que verificamos outro equilíbrio em relação a opinião dos que discordam da afirmativa. Aqueles que discordam um pouco ou totalmente totalizam 16 superando, portanto, amplamente aqueles que optaram por concordar com a afirmativa, que somam apenas 7 opiniões.

Verificamos nessa variável, que a grande maioria das respostas está compreendida entre as faixas dos que discordam totalmente aos que não concordam, nem discordam, notando-se um número bastante expressivo de funcionários que discordam que o sistema é valorizado dentro da agência.

Hipólito e Reis (2002) sugerem que haja ampla e irrestrita comunicação dos objetivos da avaliação, suas etapas e impactos, de forma a deixar claro o seu significado e o resultado positivo de sua aplicação tanto para a organização quanto para as pessoas.

Partindo do princípio citado, a valorização do sistema de avaliação tende a tornar-se uma realidade dentro de qualquer organização.



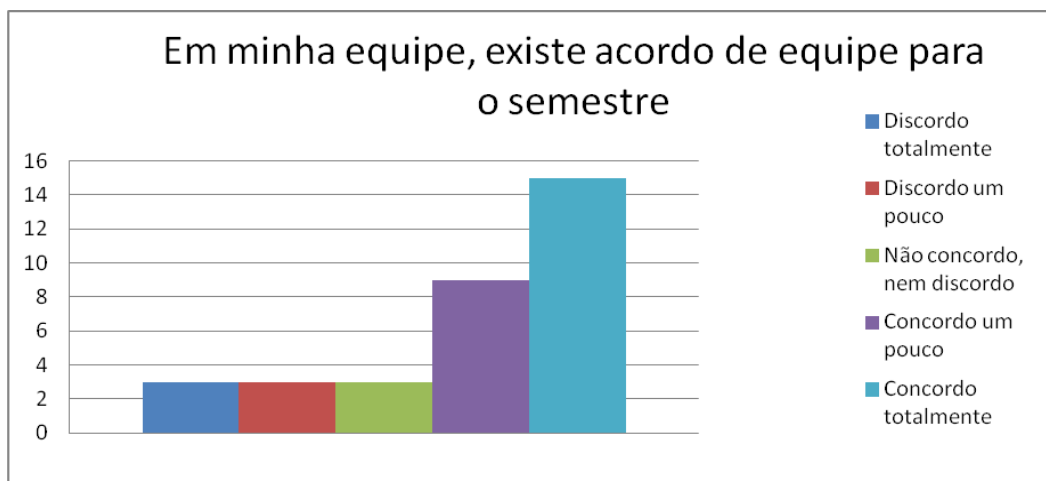
**Gráfico 2 – Valorização do sistema**

As próximas cinco variáveis analisam o processo do sistema de avaliação de desempenho por competências.

Quando questionados se na sua equipe existe acordo de equipe para o semestre, 45% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 27% concordam um pouco, 9% nem concordam, nem discordam, 9% discordam um pouco e 9% discordam totalmente, conforme tabela 3.

Nesta questão, conforme demonstra o gráfico 3, há ampla maioria para as respostas dentro da faixa de concordância, onde 15 entrevistados concordaram totalmente e 9 concordaram um pouco. A faixa de discordância obteve número de respostas inexpressivo, juntamente com a faixa de respostas daqueles que não concordam, nem discordam, somando-se 9 funcionários.

Apesar da grande maioria dos entrevistados declarar conhecer a existência de acordo de equipe na agência, preocupa o fato de que mesmo uma minoria não concorde com a afirmativa, uma vez que no modelo de avaliação de desempenho por competências utilizado pelo Banco, o processo se divide em planejamento, onde é feito o acordo de equipe, acompanhamento, onde são feitas as anotações (*feedbacks*) e o encerramento onde é feita a avaliação de desempenho baseada no acompanhamento ao longo do semestre do acordo de equipe.



**Gráfico 3 – Acordo de equipe**

Quando questionados se o acordo de equipe segue o modelo proposto pelo banco, 36% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 39% concordam um pouco, 18% não concordam, nem discordam, 0% discordam um pouco e 6% discordam totalmente, conforme tabela 4.

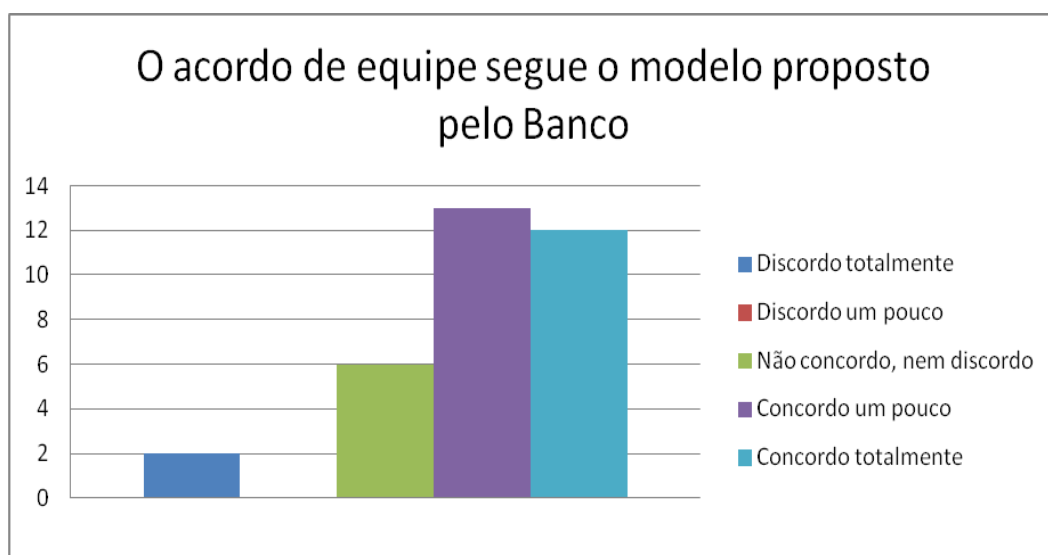
Novamente nesta questão, conforme demonstra o gráfico 4, a grande maioria das respostas encontra-se na faixa de concordância, onde 12 funcionários concordam totalmente e 13 concordam um pouco, totalizando 75% dos entrevistados. Somam-se a esse número mais 18% que não concordam, nem discordam, ao passo que a faixa de discordância apresenta-se praticamente inexistente, com apenas 2 respostas.

Nota-se uma certa coerência em relação à questão anterior, pois nela a maioria dos entrevistados respondeu que existia acordo de equipe em sua equipe e agora a maioria também afirma concordar que o acordo de equipe segue o modelo proposto pelo banco.

Os resultados verificados nesta questão refletem o que o Banco determina em seus normativos, ou seja, que no acordo de equipe devam ser discutidas as competências que deverão ser expressas para atingir os resultados esperados pela agência, por isso deve ser o momento para discutir, orientar e acordar o desempenho esperado de cada funcionário da equipe, pois de acordo com o pensamento de Davenport e Prusak (1998), citado na fundamentação teórica, a gestão por competência trabalha com o pressuposto de que o maior patrimônio das



organizações são as competências de seus colaboradores, cuja proposta é identificar quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso da empresa, desdobrá-las em competências profissionais e desenvolvê-las junto ao quadro de pessoal.



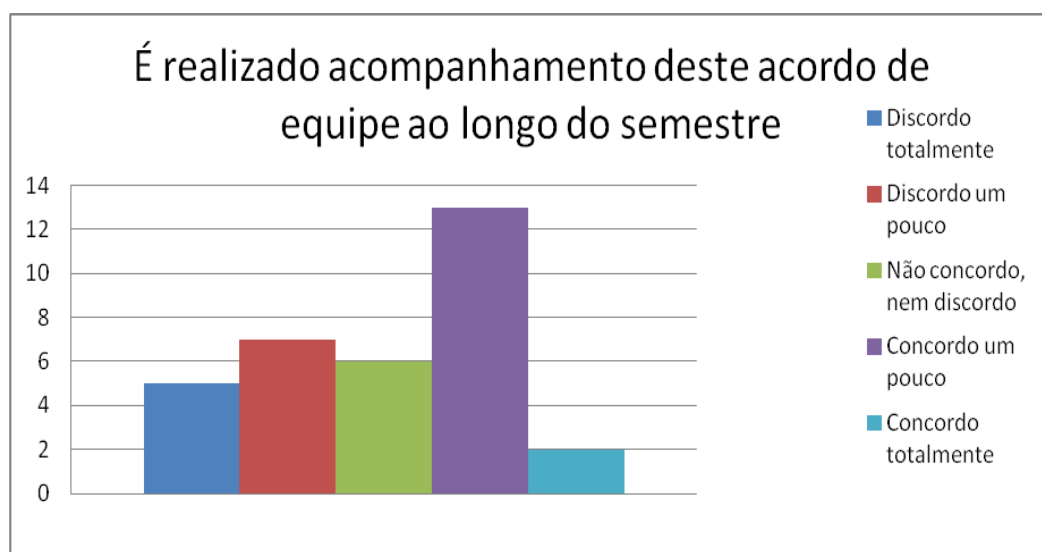
**Gráfico 4 – Acordo modelo**

A variável seguinte analisa se é realizado acompanhamento do acordo de equipe ao longo do semestre. Como resultado, 6% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 39% concordam um pouco, 18% não concordam, nem discordam, 21% discordam um pouco e 15% discordam totalmente, conforme tabela 5.

Conforme demonstra o gráfico 5, verifica-se um grande equilíbrio entre a faixa de concordância e a faixa de discordância. 5 funcionários responderam que discordam totalmente e 7 que discordam um pouco, totalizando 12 discordâncias. Por outro lado, 15 concordaram, onde 13 concordaram um pouco e 2 totalmente. Nesse caso, apesar de grande parte concordar um pouco, com 13 respostas, o que chama a atenção é o número de funcionários que discordam, 12 respostas. Além disso, se relacionarmos o número total de respostas no intervalo de discordância, 12 respostas, com o número de respostas no intervalo de concordância, 15 respostas, verifica-se uma grande negativa à afirmação proposta, concluindo-se que uma parte significativa dos funcionários pesquisados não reconhece que é feito o acompanhamento do acordo de equipe ao longo do semestre, apesar de em seus

normativos, o Banco do Brasil S.A. afirmar que a etapa de Acompanhamento é determinante para o sucesso do processo de avaliação e para o atingimento dos objetivos.

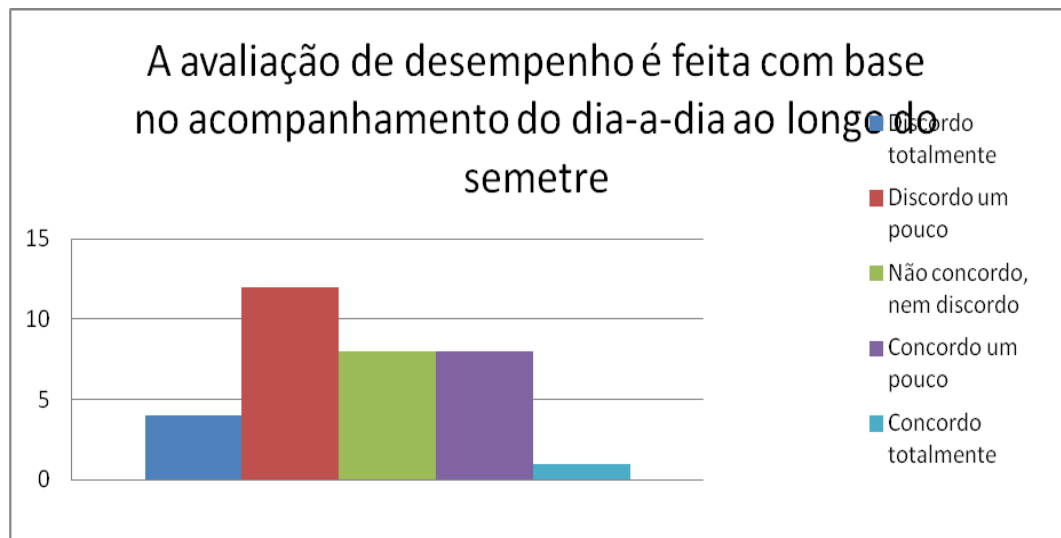
Conforme sugerem Hipólito e Reis (2002), destacado na fundamentação teórica, um dos cuidados a serem tomados com vistas a não comprometer o processo de avaliação seria capacitar avaliadores e avaliados com relação à importância e utilidade dos instrumentos utilizados, assim como o funcionamento do processo e o entendimento das ações decorrentes dos resultados.



**Gráfico 5 – Acompanhamento no semestre**

A variável seguinte analisa se a avaliação de desempenho é feita baseada no acompanhamento do dia-a-dia ao longo do semestre. 3% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 24% concordam um pouco, 24% não concordam, nem discordam, 36% discordam um pouco e 12% discordam totalmente, conforme tabela 6.

O gráfico 6 a seguir, demonstra que o maior número de respostas ficou na opção discordo um pouco, com 12 respostas, seguida de não concordo, nem discordo e concordo um pouco, ambas com 8 respostas. Nessa variável, observa-se uma leve tendência à discordância e um equilíbrio entre os que concordam um pouco e os que não concordam, nem discordam.



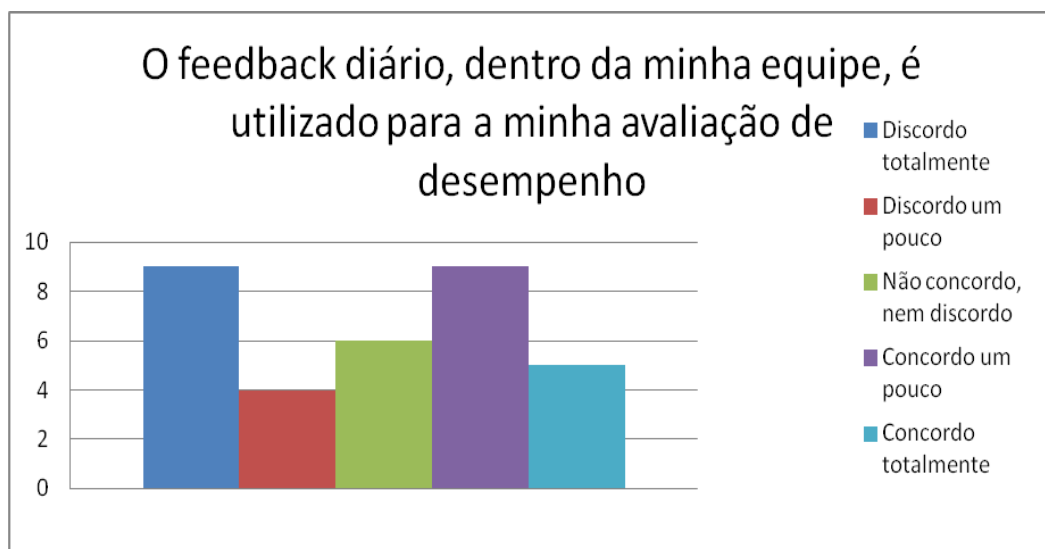
**Gráfico 6 – Avaliação diária**

Essa variável analisa se o *feedback* diário, dentro da equipe, é utilizado para a avaliação de desempenho. Nesse sentido, 15% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 27% concordam um pouco, 18% não concordam, nem discordam, 12% discordam um pouco e 27% discordam totalmente, conforme tabela 7.

Conforme o gráfico 7, novamente temos um grande equilíbrio entre as faixas de concordância e discordância, com 14 e 13 respostas respectivamente.

As duas questões anteriores tratam basicamente do acompanhamento interpessoal a ser estabelecido entre avaliador e avaliado, dentro do processo.

Nesse sentido, destacamos um dos cuidados sugeridos por Hipólito e Reis (2002) constantes na fundamentação teórica, no qual deve-se procurar minimizar o aspecto subjetivo da avaliação, caracterizando com precisão os fatores que serão avaliados, estimulando troca de experiências entre avaliadores e estabelecendo meios de controle que venham a apontar possíveis desvios em relação ao resultado médio esperado.



**Gráfico 7 – Feedback diário**

Um dos principais objetivos da GDP por competências é auxiliar e orientar o funcionário no seu desenvolvimento profissional. Essa variável busca analisar se isso acontece de forma prática. Dessa forma, 12% concordaram totalmente, 30% concordaram um pouco, 21% não concordaram, nem discordaram, 18% discordaram um pouco e 18% discordaram totalmente, conforme tabela 8.

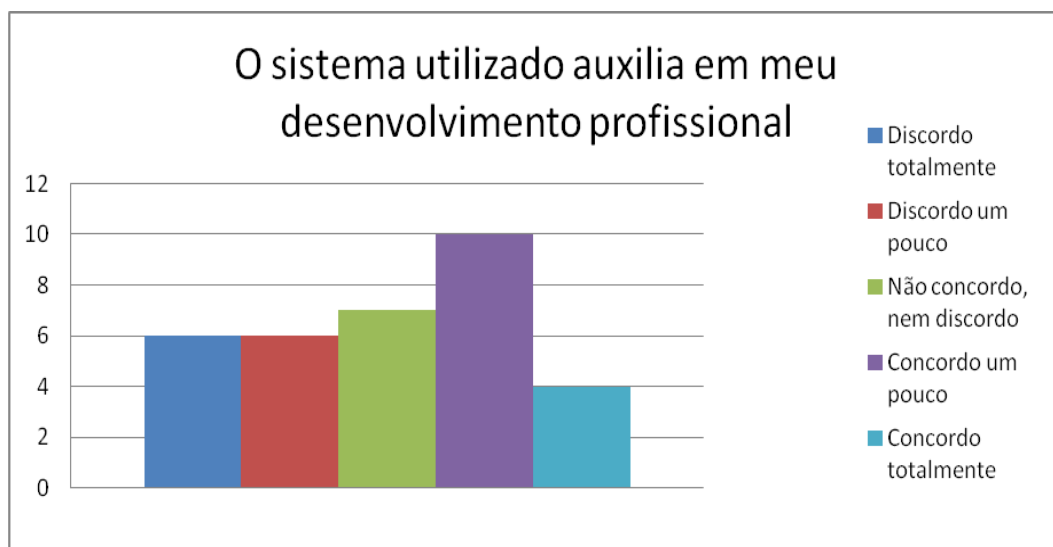
Conforme o gráfico 8, vemos que uma pequena maioria dos funcionários concorda um pouco com a afirmação, com 10 respostas, e que 12 respostas ficaram no intervalo de discordância enquanto que 14 respostas ficaram no intervalo de concordância, denotando assim uma certa controvérsia quanto à percepção da afirmativa.

Conclui-se, nesse caso, que grande parte dos funcionários não se sente auxiliado pelo sistema em relação ao seu desenvolvimento profissional.

É notório na realidade atual, que o sucesso de uma organização depende do desenvolvimento de seus funcionários. Como salientam Brandão & Guimarães (1999), citados na fundamentação teórica, existe a necessidade de associar a performance e as competências da organização com as de seus membros, baseando-se no pressuposto de que há uma influência mútua entre a competência do indivíduo e a da organização. Gramignia (2002), também ressalta que a gestão por competências deve estimular os funcionários a assumir a responsabilidade pela

excelência dos resultados pessoais e empresariais, enfatizando a responsabilidade do indivíduo no seu desenvolvimento profissional.

Verifica-se, mediante a afirmativa dos autores citados, que o desenvolvimento profissional não é devidamente auxiliado pelo processo de avaliação de desempenho utilizado no Banco, segundo a opinião de grande parte de seus colaboradores.



**Gráfico 8 – Desenvolvimento profissional**

As próximas quatro questões se referem à avaliação das competências dos funcionários em relação aos conhecimentos, habilidades e atitudes.

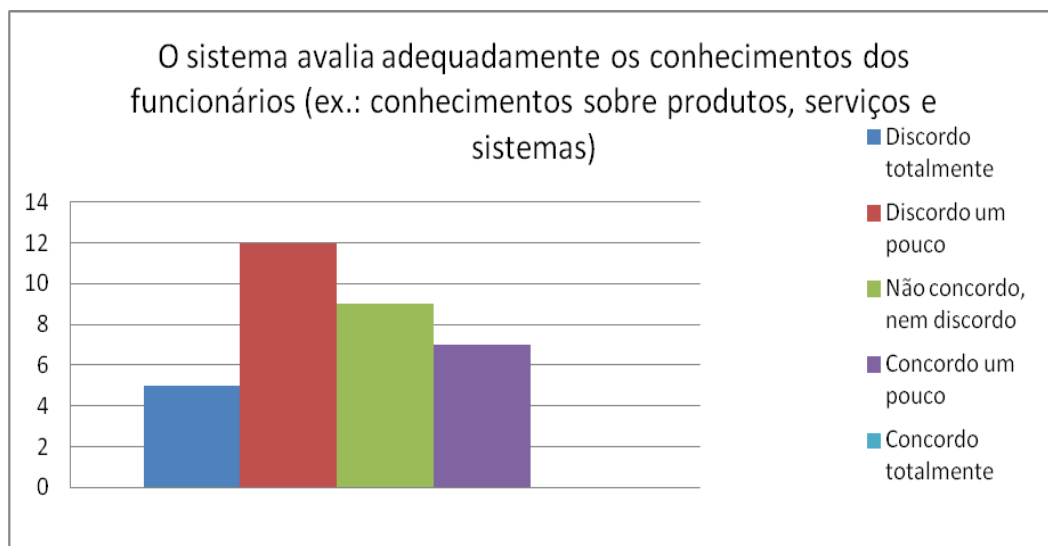
Conforme afirmam Carbone e Rufatto (2006), citados no referencial teórico, o conhecimento está relacionado com aquilo que se sabe. As habilidades àquilo que se sabe fazer e as atitudes àquilo que se quer fazer.

A próxima variável analisa se o sistema avalia adequadamente os conhecimentos.

Usando como exemplo, as questões abordadas no próprio sistema de avaliação, 0% concordaram totalmente, 21% concordaram um pouco, 27% não concordaram, nem discordaram, 36% discordaram um pouco e 15% discordaram totalmente, conforme tabela 9.

O gráfico 9 ilustra o resultado numérico. A maioria das respostas dos entrevistados situou-se na faixa da discordância, totalizando 17 respostas. Nessa variável observa-se que a faixa de concordância foi pouco acionada, com apenas 7

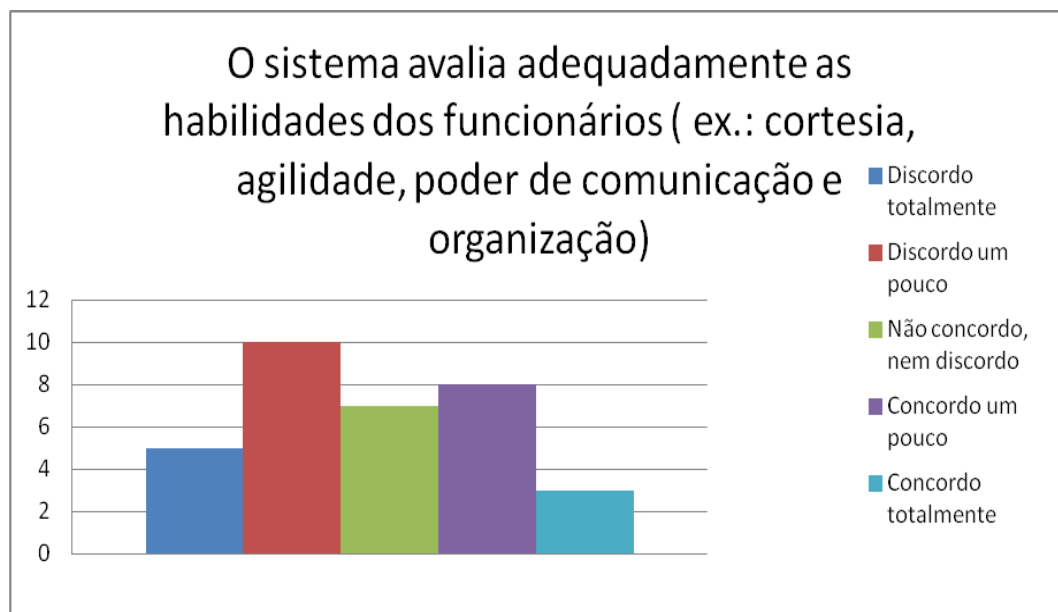
respostas favoráveis. Esses números refletem a opinião dos entrevistados quanto à pouca eficácia do sistema em relação à avaliação dos conhecimentos sobre produtos, serviços e sistemas do Banco.



**Gráfico 9 - Conhecimentos**

A variável seguinte analisa se o sistema avalia adequadamente as habilidades dos funcionários. Como resultado, 9% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 24% concordam um pouco, 21% não concordam, nem discordam, 30% discordam um pouco e 15% discordam totalmente, conforme tabela 10.

No gráfico 10, verifica-se que as respostas a essa variável se assemelham bastante com os resultados da questão anterior, totalizando 15 respostas na faixa da discordância e 11 da faixa da concordância, corroborando a tendência negativa em relação a esse tipo de questionamento.



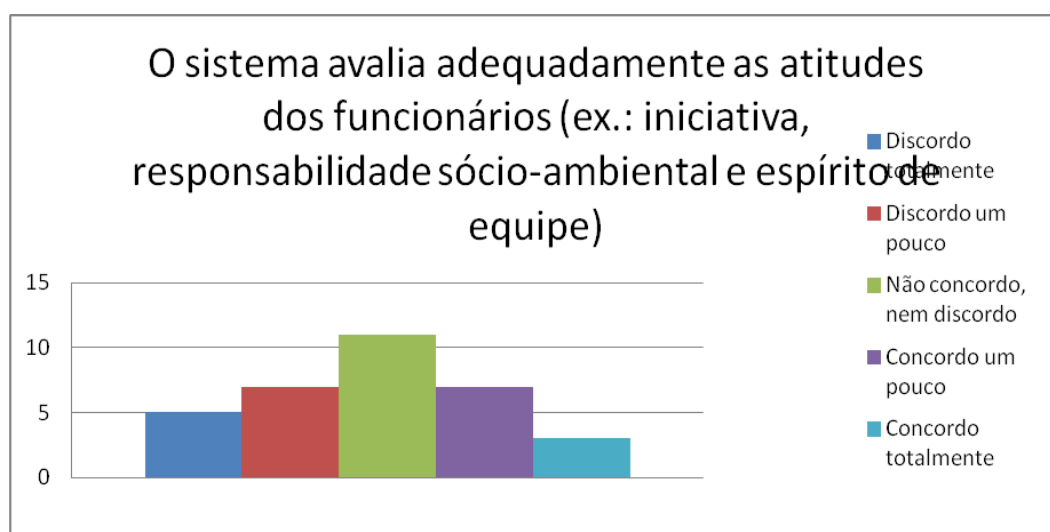
**Gráfico 10 – Habilidades**

A próxima variável analisa se o sistema avalia adequadamente as atitudes dos funcionários. Do total pesquisado, 9% dos funcionários responderam que concordam totalmente, 21% concordam um pouco, 33% não concordam, nem discordam, 21% discordam um pouco e 15% discordam totalmente, conforme tabela 11.

Conforme demonstra o gráfico 11, novamente temos um grande equilíbrio entre as faixas. As discordâncias totalizam 12 opiniões, as concordâncias 10 e aqueles que não concordam, nem discordam expressaram 11 opiniões. Mais uma vez os resultados obtidos nesta questão assemelham-se as duas questões anteriores, denotando coerência nas respostas em relação à avaliação dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários pelo sistema de avaliação por competências.

Diante do cenário apresentado na análise das três variáveis anteriores, recordemos Gramigna (2002), citado no referencial teórico, o qual afirma que a avaliação de desempenho por competências assume a condição de importante instrumento na identificação de potenciais colaboradores, na promoção de melhorias no desempenho das equipes e na qualidade da relação entre colaboradores e seus superiores, além de incentivar os mesmos a assumir a responsabilidade pelos bons resultados apresentados por eles e pela organização.

Mediante a visão do autor citado, pressupõe-se que a avaliação de desempenho utilizada no Banco deveria garantir aos funcionários que seus conhecimentos, habilidades e atitudes fossem devidamente mensurados e consequentemente trabalhados de forma a alinhar adequadamente tais fatores à estratégia da organização, de forma que seus colaboradores pudessem ter assim, uma maior confiabilidade no processo, o que na prática não acontece, de acordo com a opinião de grande parte dos entrevistados.



**Gráfico 11 – Atitudes**

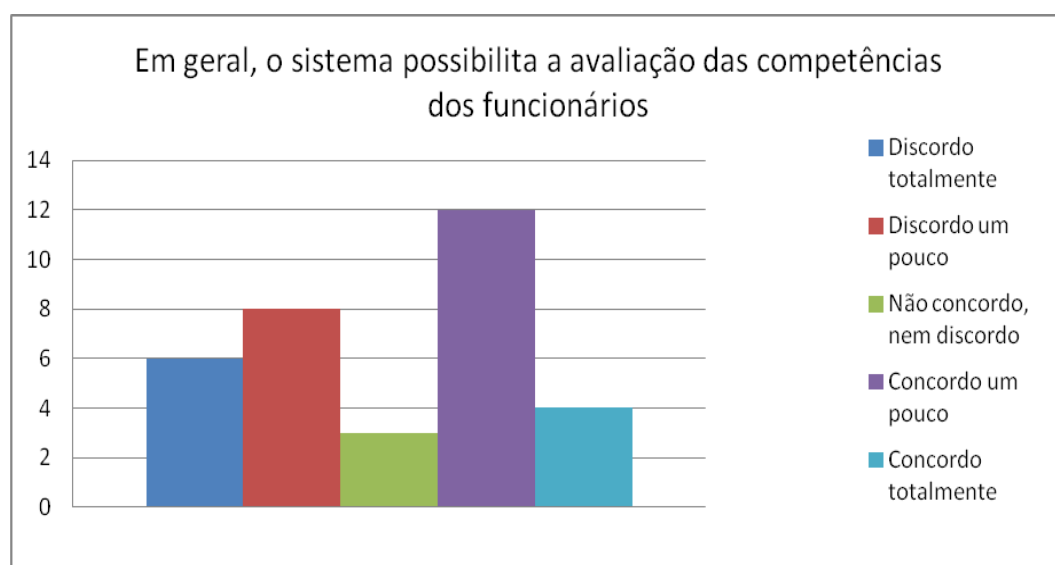
Completando esse bloco de questões sobre a identificação e avaliação das competências, essa última variável analisa se em geral, o sistema possibilita a avaliação das competências dos funcionários. Sendo assim, 12% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 36% concordam um pouco, 9% nem concordam nem discordam, 24% discordam um pouco e 18% discordam totalmente, conforme tabela 12.

O gráfico 12 retrata o equilíbrio entre as faixas de discordância e concordância em relação à questão, onde 14 dos funcionários pesquisados responderam que discordam de alguma forma, enquanto que 16 responderam que concordam de alguma forma. Entende-se como um resultado preocupante, pois praticamente a metade dos entrevistados não percebe o sistema de avaliação por competências sendo utilizado de forma adequada na avaliação de conhecimentos, habilidades e atitudes.



Completando a análise desta questão, recorremos a Carbone e Ruffato (2006), citados no referencial teórico, onde afirmam que a gestão por competências direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento da lacuna de competências, estimulando os profissionais a eliminar as discrepâncias entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências necessárias).

Diante de tal afirmativa, e confrontando com os resultados apresentados, verifica-se a necessidade de que as pessoas utilizem de forma adequada o processo de avaliação, no sentido de avaliar o real nível de competência que o funcionário expressa no seu trabalho, a fim de eliminar tais discrepâncias, o que não representa a realidade para grande parte dos entrevistados.

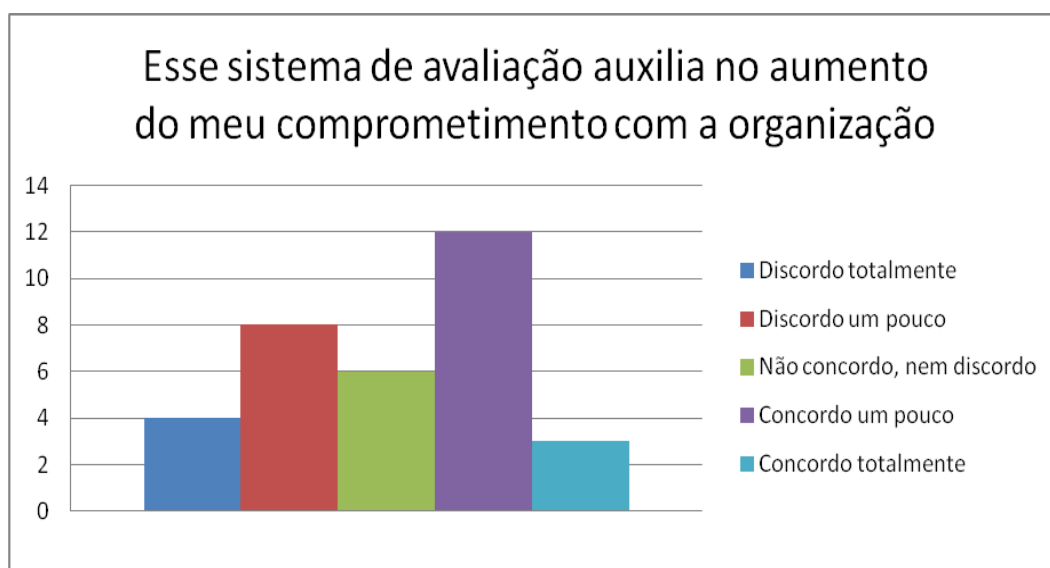


**Gráfico 12 – Avaliação geral**

Analisemos agora a variável que indica se o sistema de avaliação auxilia no aumento do comprometimento com o banco. Dessa feita, 9% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 36% concordam um pouco, 18% não concordam, nem discordam, 24% discordam um pouco e 12% discordam totalmente, conforme tabela 13.

Conforme mostra o gráfico 13, verifica-se que o maior número de respostas ficou na alternativa concordo um pouco, com 12 respostas. Entretanto, 12 respostas se concentraram na faixa da discordância, representando mais de 1/3 da população investigada. Mais um resultado que pode ser considerado preocupante

em relação à eficácia do sistema de avaliação estudado, pois como enfatiza Dutra (2008), citado no referencial teórico, o atual grande desafio da gestão de pessoas é gerar e sustentar o comprometimento delas, o que só é possível se as pessoas perceberem que sua relação com as organizações lhes agrega valor.



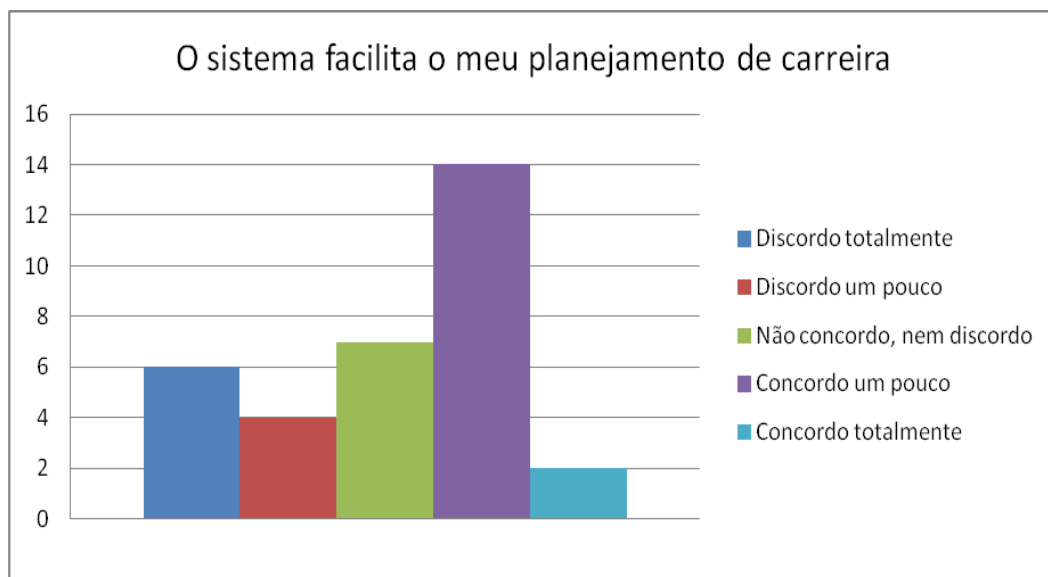
**Gráfico 13 – Comprometimento**

Dando seguimento a análise, a próxima variável busca verificar se o sistema de avaliação facilita no planejamento de carreira. Sendo assim, 6% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 42% concordam um pouco, 21% não concordam, nem discordam, 12% discordam um pouco e 18% discordam totalmente, conforme tabela 14.

Conforme demonstra o gráfico 14, nesta questão verifica-se uma leve maioria para as respostas na faixa da concordância, totalizando 16 opiniões. Entretanto, o número de repostas na faixa da discordância ainda é alto, num total de 10 respostas, representando um percentual considerável da população total. Além disso, aqueles que optaram por nem concordar, nem discordar, também é relevante, denotando um comportamento de alienação em relação ao objetivo da questão estudada.

Na análise desta questão, mais uma vez recorremos a Dutra (2008), citado no referencial teórico, o qual destaca que o funcionário deve ser estimulado pelos gestores a buscar o seu desenvolvimento profissional, gerindo a sua relação com a empresa e a sua carreira.

Tal afirmativa nos alerta no sentido de que um dos principais objetivos do modelo de avaliação é justamente contribuir com o planejamento de carreira. Diante do exposto e considerando os resultados apresentados na questão, verifica-se certa divergência entre esse objetivo do sistema de avaliação e a maneira como é percebido por grande parte dos funcionários investigados.



**Gráfico 14 – Planejamento de carreira**

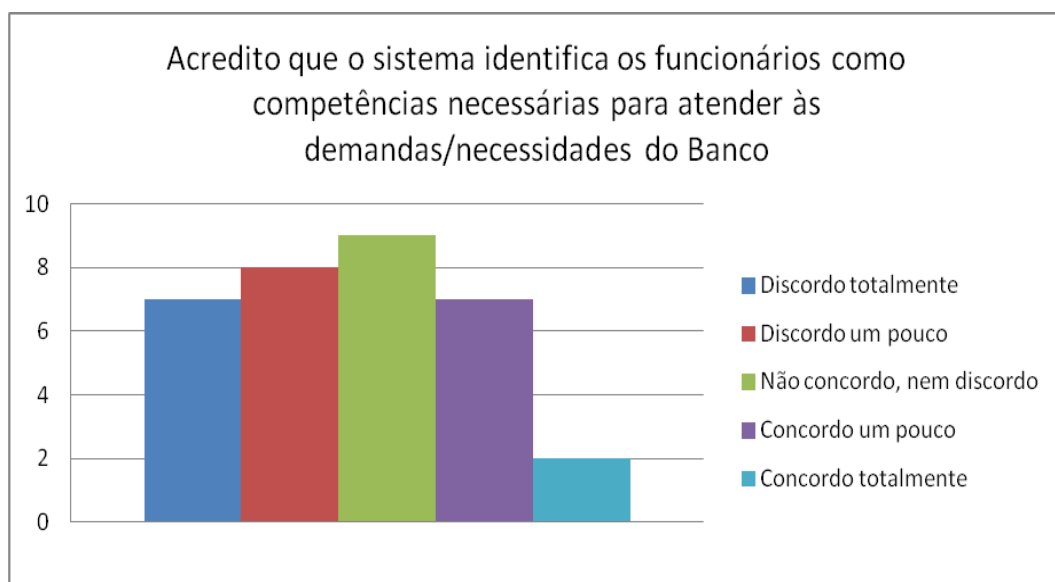
A variável seguinte analisa se o sistema identifica os funcionários com competências necessárias para atender as demandas e/ou necessidades do Banco do Brasil S.A..

Verificou-se que 6% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 21% concordam um pouco, 27% nem concordam, nem discordam, 24% discordam um pouco e 21% discordam totalmente, conforme tabela 15.

Conforme demonstra o gráfico 15, percebe-se um equilíbrio entre o percentual das primeiras quatro opções de resposta. Entretanto, verifica-se novo destaque para a faixa da discordância, totalizando praticamente metade das opiniões.

Leme (2007), citado no referencial teórico, enfatiza que a maior vantagem da avaliação de desempenho com foco em competências é conseguir visualizar o que efetivamente o colaborador é para a empresa.

Portanto, confrontando tal afirmativa com os resultados apresentados na análise desta questão, verifica-se uma tendência à negligenciar a utilização do sistema, quanto à sua real finalidade, que seria a possibilidade singular de a empresa identificar o efetivo valor do colaborador.



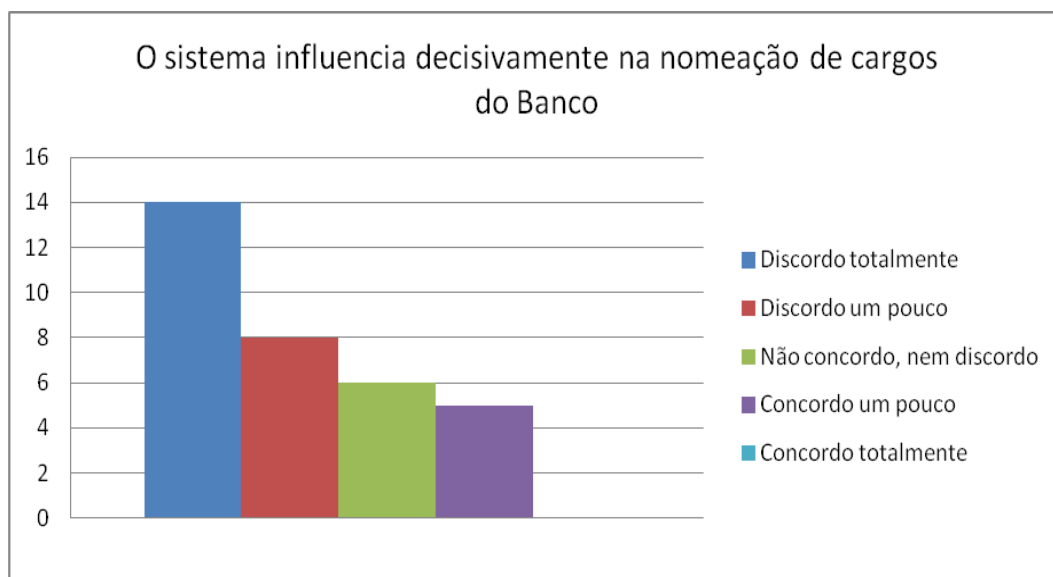
**Gráfico 15 – Identificação de funcionários**

A próxima variável analisa se o sistema de avaliação influencia decisivamente na nomeação de cargos do Banco. Do total da população, 0% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 15% concordam um pouco, 18% nem concordam, nem discordam, 24% discordam e 42% discordam totalmente, conforma tabela 16.

Conforme o gráfico 16, uma maioria latente optou pelas respostas na faixa da discordância, totalizando 66 respostas, bem como destaque para a quase mínima manifestação pela faixa da concordância nesta questão.

Diante do contexto apresentado na análise da questão, lembramos Prahalad (1997), citado no referencial teórico, o qual afirma que a competência do funcionário é definida na maioria das vezes pela percepção formada pelo gestor sobre o mesmo, o que pode vir a ser algo benéfico, caso a percepção seja correta. Caso contrário, isso pode causar grandes dificuldades no progresso profissional do funcionário, cujo caminho já é naturalmente difícil.

A afirmativa do autor citado, vem claramente de encontro aos resultados obtidos junto à maioria dos funcionários investigados, cujas opiniões denotaram grande insatisfação quanto à correta influencia do sistema no processo de nomeação de cargos dentro da agência investigada.



**Gráfico 16 – Nomeação de cargos**

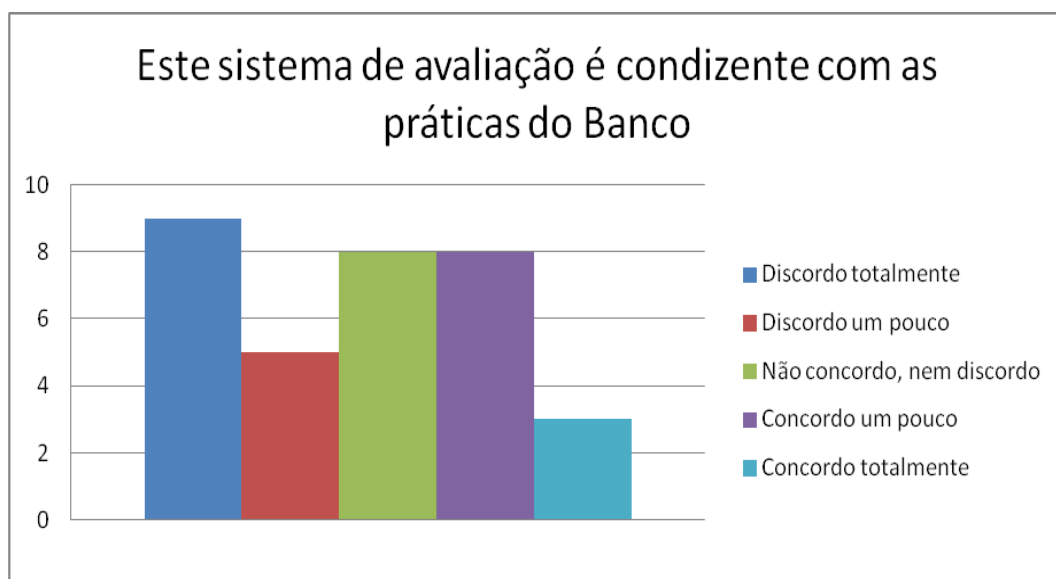
A próxima variável analisa se o sistema de avaliação é condizente com a prática do banco. Nesse sentido, 9% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 24% concordam, 24% concordam parcialmente, 15% discordam e 27% discordam totalmente, conforme tabela 17.

Conforme demonstra o gráfico 17, novamente o equilíbrio de respostas dadas a cada faixa é revelado, onde aqueles que discordam de alguma forma somam-se 14 e os que concordam de alguma forma somam-se 11. Entre as duas faixas citadas, 8 entrevistadas optaram por nem concordar, nem discordar, revelando tendência a alienação. Considerando o exposto, conclui-se que para a maioria dos pesquisados, o sistema de avaliação não condiz com a prática do Banco.

Mediante os resultados apresentados na análise da questão, recordamos a afirmativa de Davenport e Prusak (1998), citada no referencial teórico, que diz que a gestão por competência trabalha com o pressuposto de que o maior patrimônio das organizações são as competências de seus colaboradores, cuja proposta é identificar quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso da

empresa, desdobrá-las em competências profissionais e desenvolvê-las junto ao quadro de pessoal.

Sendo assim, o resultado apresentado pela opinião da maioria dos funcionários entrevistados na agência, denota clara objeção quanto a prática do Banco em relação a teoria do sistema de avaliação de desempenho utilizado atualmente.



**Gráfico 17 – Práticas do Banco**

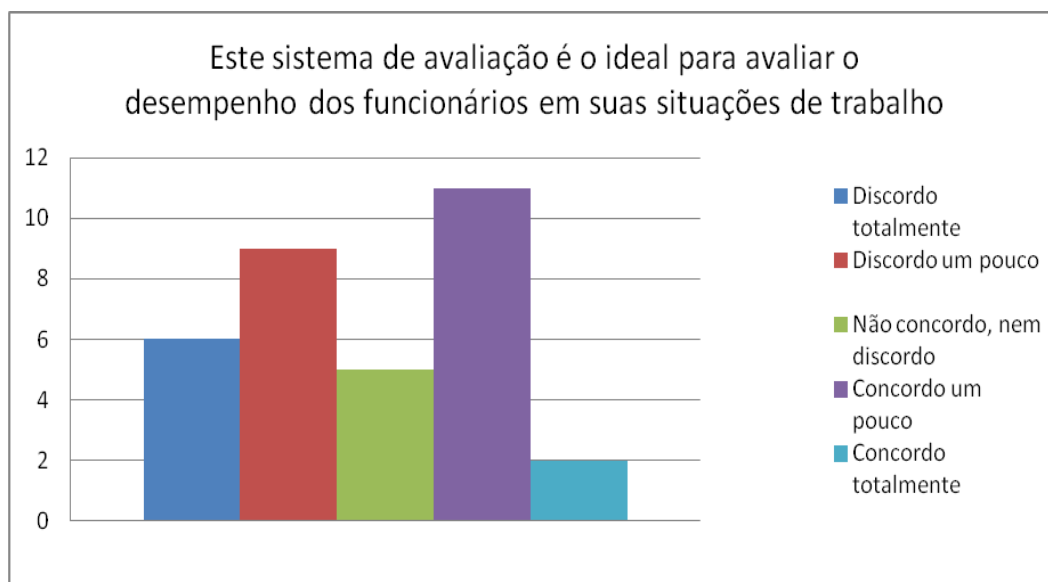
Chegamos à penúltima variável, a qual analisa se o sistema de avaliação é o ideal para avaliar o desempenho dos funcionários em suas situações de trabalho. Do total pesquisado, 6% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 33% concordam um pouco, 15% nem concordam, nem discordam, 27% discordam um pouco e 18% discordam totalmente, conforme tabela 18.

Conforme demonstra o gráfico 18, mais uma vez temos um equilíbrio entre as faixas de concordância e discordância, com destaque para as 11 respostas concordando um pouco e as 9 discordando um pouco, com uma ligeira maioria para as discordâncias, com 15 respostas no total, contra 13 para as concordâncias, revelando um alto grau de funcionários que acreditam que o sistema de avaliação não seja o ideal para avaliar os funcionários em suas situações de trabalho.

Hipólito e Reis (2002), o modelo de avaliação de desempenho têm se firmado como uma forte tendência a ser adotada, uma vez que tal modelo se mostra adequado às necessidades de alinhamento estratégico, bem como possui maior integração com as diferentes funções da gestão de desempenho dentro das organizações.

Gramigna (2002) cita que a avaliação de desempenho por competências assume a condição de importante instrumento na identificação de potenciais colaboradores, na promoção de melhorias no desempenho das equipes e na qualidade da relação entre colaboradores e seus superiores, além de incentivar os mesmos a assumir a responsabilidade pelos bons resultados apresentados por eles e pela organização.

Mediante as afirmativas dos autores citados, dentre outros, verifica-se que o sistema de avaliação utilizado pelo Banco não satisfaz a grande maioria da população investigada na agência em estudo, contrariando as tendências atuais e colocando em questão a eficácia do sistema, não sendo, portanto, considerado ideal para a avaliação dos funcionários.



**Gráfico 18 – Sistema ideal**

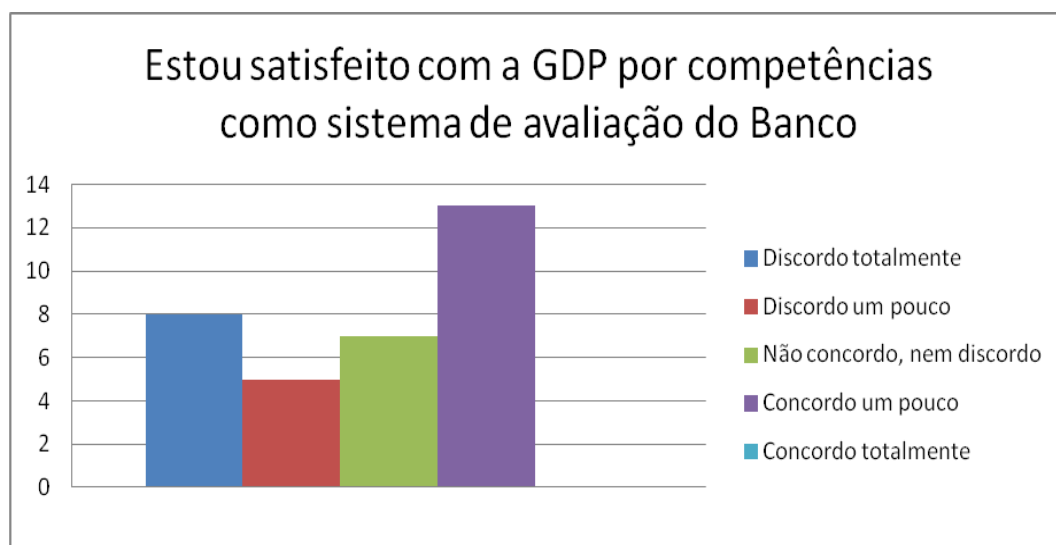
Finalmente, a última variável analisa se os funcionários estão satisfeitos com a GDP por competências como sistema de avaliação do Banco do Brasil S.A.. Do total da amostra, 0% dos funcionários pesquisados responderam que concordam

totalmente, 39% concordam um pouco, 21% não concordam, nem discordam, 15% discordam um pouco e 24% discordam totalmente, conforma tabela 19.

O gráfico 19 demonstra definitivamente o equilíbrio das opiniões dos entrevistados ao optarem entre as faixas de concordância e discordância, com 13 respostas para cada faixa. Destaca-se aqui o elevado número daqueles que discordam totalmente, com 8 respostas assinaladas, adicionando-se a isso o número razoável daqueles que nem concordaram, nem discordaram, revelando assim um alto grau de insatisfação com o sistema de avaliação de desempenho do banco.

O resultado apresentado nesta última variável alerta para a afirmativa de Hipólito e Reis (2002), no referencial teórico, os quais salientam que alguns cuidados devem ser tomados quando da realização do processo de avaliação de desempenho, notadamente a percepção dos envolvidos, cuja inobservância de tal aspecto pode vir a comprometer a precisão das avaliações. Sugerem ainda a adoção de alguns cuidados para a minimização de tal situação, como por exemplo a utilização de critérios de avaliação claros, negociados e legitimados, os quais se originem das necessidades da organização e reflitam sua cultura, crença, valores e objetivos, bem como a ampla e irrestrita comunicação dos objetivos da avaliação, suas etapas e impactos, de forma a deixar claro o seu significado e o resultado positivo de sua aplicação tanto para a organização quanto para as pessoas.

Diante de tais alertas, verifica-se a preocupação mediante o alto índice de insatisfação quanto a eficácia do sistema de avaliação de desempenho utilizado na agência do Banco do Brasil investigada, segundo a opinião de seus funcionários.



**Gráfico 19 – Satisfação**



## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo teve como proposta principal a possibilidade de analisar o sistema de avaliação de desempenho do Banco do Brasil S/A - a Gestão de Desempenho por Competências - relacionando os objetivos do modelo e comparando-os com a percepção dos funcionários, tomando como amostra a população de funcionários de uma agência localizada na cidade de Rio Branco, estado do Acre.

Para a consecução deste propósito, estabeleceu-se como objetivo geral de pesquisa analisar o sistema de avaliação de desempenho segundo a percepção dos funcionários da referida agência.

Num primeiro momento foi feita a descrição do processo de avaliação e os objetivos do modelo. Em seguida, para que pudéssemos quantificar a percepção dos funcionários foi aplicado um questionário buscando identificar se o processo e os objetivos do sistema de avaliação eram percebidos pelos funcionários na prática cotidiana da agência investigada.

Na análise dos resultados obtidos com a aplicação do questionário, pode-se concluir que houve um grande equilíbrio nas respostas da população entrevistada compreendidas na faixa de concordância e na faixa de discordância, sendo que percebeu-se também um elevado número de respostas dentro da faixa de neutralidade, ou sejam, nem concordam, nem discordam com as afirmativas.

Entretanto, o que mais chamou atenção foi a grande quantidade de respostas dentro da faixa de discordância, revelando um alto percentual de funcionários que discordam de alguma maneira com as afirmativas de que o processo seja executado conforme estabelece os normativos do banco e de que os objetivos do modelo sejam alcançados na prática.

Foi visto anteriormente que o sistema de avaliação de desempenho utilizado no Banco do Brasil tem como modelo a gestão de desempenho por competências. Seu ciclo avaliatório é de forma continuada e composto por três etapas: planejamento, acompanhamento e encerramento, que se sucedem, se interagem e se complementam.

Os objetivos primordiais desse sistema de avaliação de desempenho são: orientar o processo de desenvolvimento profissional, contribuir com o planejamento de carreira e facilitar a consecução dos objetivos organizacionais.

Aqui é interessante lembrar Hipólito e Reis (2002), os quais salientam que alguns cuidados devem ser tomados quando da realização do processo de avaliação de desempenho, notadamente a percepção dos envolvidos, cuja inobservância de tal aspecto pode vir a comprometer a precisão das avaliações.

Essa afirmação do autor é vislumbrada quando observamos os resultados de algumas variáveis que remetem diretamente à percepção dos funcionários em relação à eficácia do sistema, tais como a prática, o sistema ideal e a satisfação com o mesmo.

De acordo com o que foi visto na fundamentação teórica, pode-se concluir que, pelo menos na teoria, o modelo é de grande utilidade e condiz com as mais modernas ferramentas de gestão de recursos humanos. Entretanto, na prática não se obtém os resultados esperados, de acordo com alguns fatores a seguir relatados, baseados nos resultados da pesquisa.

O planejamento é a etapa primordial, onde se inicia todo o processo e irá coincidir com o encerramento do período avaliatório anterior. Nela são feitas a seleção de avaliados e o acordo de equipe, no qual deveriam ser discutidas as competências que deverão ser expressas para atingir os resultados esperados pela agência. Desta feita, deveria ser o momento para discutir, orientar e acordar o desempenho esperado de cada funcionário da equipe, dentre outros fatores. O que se percebe, segundo a análise, é que na prática existe um certo planejamento em relação ao desenvolvimento de competências dos funcionários, onde os mesmos reconhecem a existência de um acordo de equipe e que o mesmo segue os moldes do Banco, porém acreditam que o sistema é pouco valorizado e sua aplicabilidade seja inadequada, fatores que comprometem sensivelmente esta primeira etapa do processo.

A etapa seguinte, que seria o acompanhamento, já tem seu início prejudicado, devido ao relatado anteriormente. Se existe um processo de avaliação com um acordo que segue o modelo proposto pelo Banco, com objetivos e as diretrizes definidos, mas que grande parte dos funcionários discorda de sua

aplicabilidade e valorização, de que maneira será feito o acompanhamento dos seus resultados ao longo do período? De acordo com os normativos do Banco, o acompanhamento deve ocorrer ao longo de todo o ciclo avaliatório, ou seja, em um processo continuado, e que sua qualidade é determinante para o sucesso da avaliação e para o atingimento dos objetivos. Entretanto, segundo resultados da pesquisa, grande parte dos funcionários discorda que isso seja feito de maneira prática.

O encerramento, por assim dizer, é a finalização ou a última etapa do processo avaliatório, onde são atribuídos os conceitos a respeito das competências expressas pelo avaliado. Devido ao concluído com relação às etapas anteriores, o encerramento fica severamente comprometido, culminando como uma fase de mera obrigatoriedade ou formalidade. Vale aqui lembrar Fleury e Fleury (2006), citados no referencial teórico, os quais afirmam que tais competências impulsionam as organizações e seu uso constante estimula seu fortalecimento, à medida que se otimiza o seu uso.

Ainda tratando dos objetivos fundamentais desse sistema de avaliação de desempenho, vimos que no tangente a orientar o processo de desenvolvimento profissional, contribuir com o planejamento de carreira e facilitar a consecução dos objetivos organizacionais, os resultados da pesquisa apontam claramente de forma negativa quanto ao cumprimento de tais objetivos, contrariando as próprias diretrizes ditadas pelo Banco. Nesta perspectiva, recordamos Brandão & Guimarães (1999), os quais destacam a necessidade de associar a performance e as competências da organização com as de seus membros, baseando-se no pressuposto de que há uma influência mútua entre a competência do indivíduo e a da organização.

Diante do exposto, percebemos teoricamente dentro do Banco do Brasil um dos melhores sistemas de avaliação de desempenho, mas que na prática, dentro de uma agência específica aparenta ser subutilizado e, porque não dizer, ignorado. Vemos, claramente, um processo aquém dos objetivos traçados e sensivelmente criticado pelos funcionários entrevistados, os quais fazem uso do referido sistema.

Finalmente, buscando o alinhamento ao que foi proposto como um dos objetivos específicos desta pesquisa, passamos a sugerir algumas mudanças quanto ao processo de avaliação, com vistas a adequar a realidade prática cotidiana à política de avaliação de desempenho do Banco do Brasil S/A, quais sejam:

Que se providencie uma completa divulgação aos funcionários dos objetivos do sistema de avaliação, suas etapas e impactos, visando destacar seu significado e os resultados positivos de sua aplicação tanto para a organização quanto para os funcionários, bem como as consequências de sua utilização de forma inadequada;

Que se inicie um processo didático junto a todos os funcionários, gestores, avaliadores e avaliados, através das formas de treinamento mais adequadas, para que os mesmos possam conhecer a importância e utilidade do instrumento utilizado, assim como o funcionamento do processo e que tais treinamentos passem a ser de cunho obrigatório;

Que sejam efetuadas pesquisas periódicas com todos os funcionários do Banco, objetivando mensurar a percepção dos funcionários quanto ao modelo utilizado, além de motivá-los a participar da construção e adequação desse modelo através de críticas e sugestões, de forma continuada.

Conclui-se, portanto, que os objetivos propostos neste trabalho foram atingidos. Apresentou-se o atual sistema de avaliação de desempenho do Banco do Brasil S/A, a Gestão de Desempenho por Competências, bem como seu processo e seus objetivos. Mensurou-se a percepção dos funcionários através da amostra pesquisada e a comparação foi estabelecida através da análise dos resultados. Finalmente, sugeriu-se mudanças com vistas a adequação dos objetivos do modelo à realidade prática da agência investigada, quiçá das demais unidades do Banco. Ressalta-se que os resultados da pesquisa são representativos especificamente a uma agência localizada na cidade de Rio Branco, estado do Acre, sendo inviável, pelo menos em um primeiro momento, projetá-los levando em consideração toda a organização.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David; KUMAR V.; DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

BAHRY, Carla Patrícia; TOLFO, Suzana da Rosa. **A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias**. Revista de Administração Mackenzie, Vol. 5, No 2 (2004). Disponível em <http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/6>, acesso em 23 de junho de 2011.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências ou gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas, 2001. Disponível em <http://rae.fgv.br/rae/vol41-num1-2001/gestao-competencias-gestao-desempenho-tecnologias-distintas-ou-instrumentos-mesm>, acesso em 29 de junho de 2011.

CARBONE, P; RUFATTO JR., E. **O sistema de desenvolvimento profissional d de gestão por competências do Banco do Brasil**. In: José Rincon Ferreira; Gilberto Benetti [et al.]. (Org.) O Foco da Indústria: Educação Corporativa – Reflexões e Práticas. Brasília, DF: MIDC/STI/IEL, 2006.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1999

DELUIZ, Neise. **O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo**. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Competências – conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado da. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa no setor de telecomunicações**. RAC, Revista de Administração Contemporânea v.4, n.1, jan/abr. 2000.

FERREIRA, Francisco; ORLEAN Daniel. **Mapeamento e gestão por competências na prática: metodologias e soluções tecnológicas**. Rio de Janeiro, 2005.  
Disponível em: [http:// www.milestone-ti.com.br](http://www.milestone-ti.com.br). Acesso em: 15 de junho de 2011.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GRAMIGNA. M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

HAIR, Jr. Joseph; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HIPÓLITO, José A. M.; REIS, Germano G. **A avaliação como instrumento de gestão**. In.: LIMONGI-FRANÇA, *et al.* As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LEITE, Eliane Santos. **Gestão do conhecimento nas empresas brasileiras: relação entre estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado e impacto no desempenho do negócio**. Dissertação (Mestrado em Administração) Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2004.

LEME, Rogério. **Avaliação de Desempenho com Foco em Competência**. Entrevista. Disponível em <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4511> Acesso em 20 de junho de 2011.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Editora Futura, 2000.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of corporation**. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, Roberto L. **Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas**. Anais... do 27 ENANPAD, Atibaia, 2003.

RUAS, Roberto et al. **O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004**. In: ENANPAD, 29. Anais... Brasília: Anpad, 2005.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e gestão por competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Questionário

A seguir é apresentado um questionário contendo afirmativas que representam possíveis opiniões que um funcionário pode ter em relação, a organização onde trabalha.

Leia atentamente o conteúdo dessas afirmativas e avalie o quanto cada uma delas descreve o que você pensa em relação ao sistema de avaliação de desempenho do Banco do Brasil S.A., a Gestão de Desempenho por Competências.

Para responder cada questão, escolha o ponto da escala que melhor descreve a sua opinião conforme a quadro abaixo.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo um Pouco	Não Concordo, nem Discordo	Concordo um Pouco	Concordo Totalmente

**Faça um círculo em torno do número que melhor indique sua resposta em cada uma das questões.**

**Por favor, não deixe questões sem resposta.**

Questões	1	2	3	4	5
É discutida a sua aplicabilidade na minha agência.					
O sistema é valorizado dentro da agência.					
Em minha equipe, existe acordo de equipe para o semestre.					
O acordo de equipe segue o modelo proposto pelo Banco.					
É realizado acompanhamento deste acordo de equipe ao longo do semestre.					
A avaliação de desempenho é feita com base no acompanhamento do dia-a-dia ao longo do semestre.					
O <i>feedback</i> diário, dentro da minha equipe, é utilizado para a minha avaliação de desempenho.					
O sistema utilizado auxilia em meu desenvolvimento profissional.					
O sistema avalia adequadamente os conhecimentos dos funcionários (ex.: conhecimentos sobre produtos, serviços e sistemas).					
O sistema avalia adequadamente as habilidades dos funcionários (ex.: cortesia, agilidade, poder de comunicação e organização).					
O sistema avalia adequadamente as atitudes dos funcionários (ex.: iniciativa, responsabilidade sócio-ambiental e espírito de equipe).					
Em geral, o sistema possibilita a avaliação das competências dos funcionários.					
Esse sistema de avaliação auxilia no aumento do meu comprometimento com a organização.					
O sistema facilita o meu planejamento de carreira.					
Acredito que o sistema identifica os funcionários com competências necessárias para atender às demandas/necessidades do Banco.					
O sistema influencia decisivamente na nomeação de cargos do Banco.					
Este sistema de avaliação é condizente com as práticas do Banco.					
Este sistema de avaliação é o ideal para avaliar o desempenho dos funcionários em suas situações de trabalho.					
Estou satisfeito com a GDP por competências como sistema de avaliação do Banco.					



## Apêndice B – Tabelas

**Tabela 1**

<b>Aplicabilidade</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	6	18
Discordo um pouco	10	30
Não concordo, nem discordo	6	18
Concordo um pouco	11	33
Concordo totalmente	0	0
<b>TOTAL OBSERVADO</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Tabela 2**

<b>Valorização</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	8	24
Discordo um pouco	8	24
Não concordo, nem discordo	10	30
Concordo um pouco	6	18
Concordo totalmente	1	3
<b>TOTAL OBSERVADO</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Tabela 3**

<b>Acordo de equipe</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	3	9
Discordo um pouco	3	9
Não concordo, nem discordo	3	9
Concordo um pouco	9	27
Concordo totalmente	15	45
<b>TOTAL OBSERVADO</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Tabela 4**

<b>Acordo modelo</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	2	6
Discordo um pouco	0	0
Não concordo, nem discordo	6	18
Concordo um pouco	13	39
Concordo totalmente	12	36
<b>TOTAL OBSERVADO</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Tabela 5**

<b>Acompanhamento</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	5	15
Discordo um pouco	7	21
Não concordo, nem discordo	6	18
Concordo um pouco	13	39
Concordo totalmente	2	6
<b>TOTAL OBSERVADO</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Tabela 6**

<b>Avaliação diária</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	4	12
Discordo um pouco	12	36
Não concordo, nem discordo	8	24
Concordo um pouco	8	24
Concordo totalmente	1	3
<b>TOTAL OBSERVADO</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Tabela 7**

<b>Feedback diário</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	9	27
Discordo um pouco	4	12
Não concordo, nem discordo	6	18
Concordo um pouco	9	27
Concordo totalmente	5	15
<b>TOTAL OBSERVADO</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Tabela 8**

<b>Desenvolvimento profissional</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	6	18
Discordo um pouco	6	18
Não concordo, nem discordo	7	21
Concordo um pouco	10	30
Concordo totalmente	4	12
<b>TOTAL OBSERVADO</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Tabela 9**

<b>Conhecimentos</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	5	15
Discordo um pouco	12	36
Não concordo, nem discordo	9	27
Concordo um pouco	7	21
Concordo totalmente	0	0
<b>TOTAL OBSERVADO</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Tabela 10**

<b>Habilidades</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	5	15
Discordo um pouco	10	30
Não concordo, nem discordo	7	21
Concordo um pouco	8	24
Concordo totalmente	3	9
<b>TOTAL OBSERVADO</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Tabela 11**

<b>Atitudes</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	5	15
Discordo um pouco	7	21
Não concordo, nem discordo	11	33
Concordo um pouco	7	21
Concordo totalmente	3	9
<b>TOTAL OBSERVADO</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Tabela 12**

<b>Avaliação geral</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	6	18
Discordo um pouco	8	24
Não concordo, nem discordo	3	9
Concordo um pouco	12	36
Concordo totalmente	4	12
<b>TOTAL OBSERVADO</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Tabela 13**

<b>Comprometimento</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	4	12
Discordo um pouco	8	24
Não concordo, nem discordo	6	18
Concordo um pouco	12	36
Concordo totalmente	3	9
<b>TOTAL OBSERVADO</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Tabela 14**

<b>Planejamento de carreira</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	6	18
Discordo um pouco	4	12
Não concordo, nem discordo	7	21
Concordo um pouco	14	42
Concordo totalmente	2	6
<b>TOTAL OBSERVADO</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Tabela 15**

<b>Identificação</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	7	21
Discordo um pouco	8	24
Não concordo, nem discordo	9	27
Concordo um pouco	7	21
Concordo totalmente	2	6
<b>TOTAL OBSERVADO</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Tabela 16**

<b>Nomeação</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	14	42
Discordo um pouco	8	24
Não concordo, nem discordo	6	18
Concordo um pouco	5	15
Concordo totalmente	0	0
<b>TOTAL OBSERVADO</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Tabela 17**

<b>Prática</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	9	27
Discordo um pouco	5	15
Não concordo, nem discordo	8	24
Concordo um pouco	8	24
Concordo totalmente	3	9
<b>TOTAL OBSERVADO</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Tabela 18**

<b>Sistema ideal</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	6	18
Discordo um pouco	9	27
Não concordo, nem discordo	5	15
Concordo um pouco	11	33
Concordo totalmente	2	6
<b>TOTAL OBSERVADO</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Tabela 19**

<b>Satisfação</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	8	24
Discordo um pouco	5	15
Não concordo, nem discordo	7	21
Concordo um pouco	13	39
Concordo totalmente	0	0
<b>TOTAL OBSERVADO</b>	<b>33</b>	<b>100</b>